



京セラ株式会社

代表取締役社長 兼 執行役員社長 谷本 秀夫氏

日本を代表する電子部品メーカーである京セラ。祖業であるファインセラミック部品から業容拡大を続け、現在の売上高構成は部品と機器でほぼ半々の状況となった。2021年3月期に売上高2兆円、税前利益率15%の数値目標を掲げ各種の施策を遂行中。課題となっている事業に対して手を打ち、目標達成への意気込みを見せている。代表取締役社長 兼 執行役員社長である谷本 秀夫氏に話をうかがう機会を得た。

—御社の概要をご説明願いますでしょうか。—

当社は1959年に現在の名誉会長である稲盛和夫がファインセラミックスの専門メーカーとして設立しました。その後、当社の経営理念『全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること』、そしてグループ全社員に浸透している『京セラフィロソフィ』、これは「人間として何が正しいか」を物事の判断基準に据えて行動する考え方、さらには小集団独立採算制ともいえる『アメーバ経営』を常に実践し、自社開発の部品、製品を広げ、企業買収(M&A)も活用することで、現在の位置を占めるに至っています。

18年3月期の売上高は1兆5,770億円、その内セラミック部品などの部品事業の合計売上高が53.9%、携帯電話端末やプリンター・複合機、太陽光発電システムなどを軸とする機器・システム事業は46.8%を占め

ています。税前利益(経常利益に相当)は1,319億円。売上高税前利益率は8.4%となっています。

—谷本社長は、京セラという会社をどういった方向に導こうと考えていらっしゃいますか。—

私が社長に就いている間に実現したいことのひとつはファインセラミックスを軸とした部品分野の優位性をさらに高めることです。特に、技術力の必要な車載やエネルギーなどの分野に研究開発リソースを投入し、新製品の開発を積極的に進めていきたいと考えています。

しかし、部品分野だけでは高採算を維持できても、成長の速度を上げることは容易ではないとも考えており、当社が成長分野として定めている情報通信市場、自動車市場、環境・エネルギー市場、医療・ヘルスケアに向けて、部品に加えて新たな製品・サービスを積極

的に投入してまいります。

その中でも、環境・エネルギー市場に関しては、太陽光発電、それに付随する蓄電池技術、そして燃料電池(SOFC)技術を活用し、エネルギーのソリューション企業として、様々な企業に対して、温暖化ガス削減を含めた提案を進めていこうと考えています。

－21年3月期の数値目標として売上高2兆円、税前利益率15%を打ち出されています。－

18年3月期との比較では、売上高で27%増、税前利益では2.3倍となっており、意欲的な数字に映るかも知れませんが、実現の可能性は高いと考えており、万全の策を講じてまいります。

売上高の伸長については、毎年度1,000億円規模の売上貢献が見込まれるM&Aを実施していきたいと考えています。この規模のM&Aはしばらくは継続し、売上高の拡大、そして既存事業とのシナジー効果の発揮を通じて、業績拡大に貢献させていく予定です。

税前利益率15%は若干高い数値に見えるかもしれませんが、19年3月期上期(18年4-9月期)には13.2%の数値を実現(売上高8,006億円、税前利益1,057億円)しており、決して届かない数値目標だとは考えていません。

当社は、目標を達成するために3つの事業の挺入れが必要と認識しています。ソーラーエネルギー事業、通信機器事業、半導体部品有機材料事業の3つです。このうちソーラーエネルギー事業に関しては、後述するポリシリコン原材料の長期購入契約の解消により、

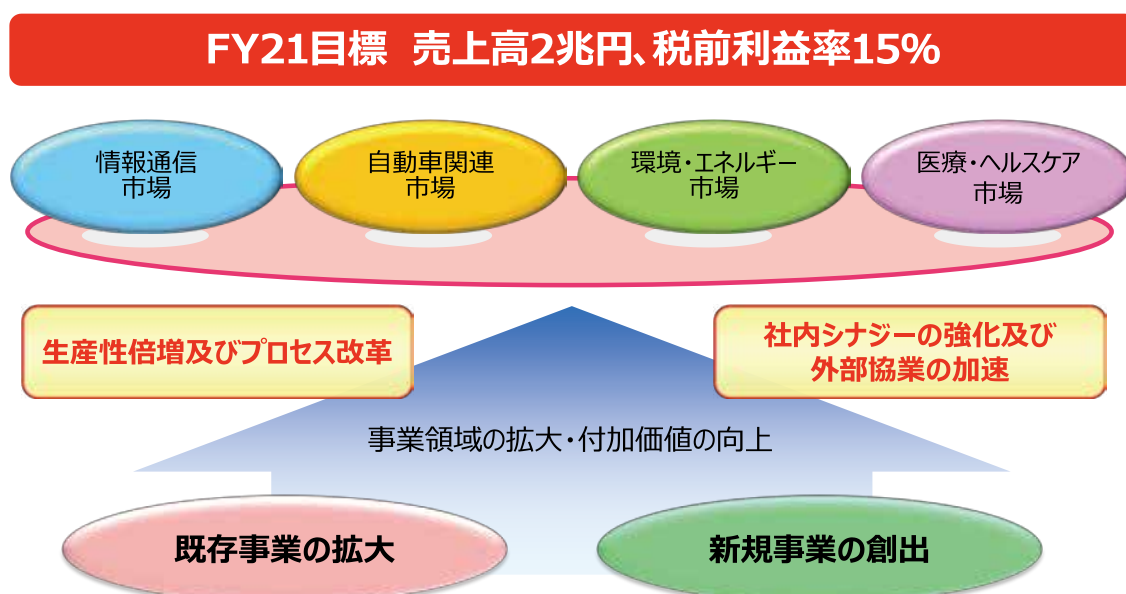
今後の改善が見込まれます。通信機器事業については18年12月に改革のメドが立ち、19年3月期下期には黒字化が見え始めています。半導体部品有機材料事業は車載向けの需要拡大により好転の兆しがうかがえます。これら3事業の各種施策などを通じて、税前利益率15%を達成することは可能だろうと考えています。

－11月末に、ソーラーエネルギー事業で550億円もの損失を発表されました。－

当社は、2005年から2008年にわたって、ソーラーエネルギー事業で使用するポリシリコン原材料の供給に関する長期購入契約を海外の原材料メーカーと締結しました。この当時は、こうした長期契約を行わないと原材料調達がままならないこともあり締結しましたが、その後、中国メーカーの参入などにより、太陽電池パネルの価格や原材料であるポリシリコンの市場価格が急激に下落しました。そのため、当社は継続的に原材料メーカーとの交渉を進めてきましたが、本年11月に、当社が所有する在庫の引き渡し及び契約見直しに伴う和解金の支払い等を行うことで、当該契約の和解にいたしました。これを主因に、19年3月期に550億円の損失を計上することとなりました。

一時損失の計上はありますが、当社は1975年からソーラーエネルギー事業を手掛けており、国内では一定のシェアを確保できています。2019年以降、国内で住宅用太陽光発電設備にFITの期限を迎えるものが出てくるなど、今後ソーラーエネルギー事業は全く新しい展開を迎えることが想定されます。

事業成長に向けた基本方針



(出所)会社資料

また、国内のエネルギー事情に鑑みれば、温暖化ガス削減の方針に沿って再生可能エネルギーの必要性が高まっていくことは容易に想定できます。こうした需要動向を加味し、当社はソーラーエネルギーで自家発電(=自家消費)向けの需要開拓を進めていくつもりです。

ソーラーエネルギー事業を含む生活・環境事業は、原材料の長期購入契約の和解もあり、来期(20年3月期)以降は赤字が大幅に縮小することが期待されます。その上で、今後注力していく自家発電需要を取り込み、ソーラーエネルギー事業を早期に黒字化していきたいと考えています。

—太陽光発電ビジネスはFITの買い取り価格低下や、中国など海外のプレーヤー参戦等により、ここ10年で環境が激変したビジネスだと考えていますが、勝算は。—

元々パネルの製造ノウハウなどは培ってきていますので、システムとしてお客様にメリットのある発電装置を製造、提案し、競争に打ち勝っていきたくと考えています。

そもそもこの自家消費は、事業運営を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際イニシアチブ「RE100」に加盟する企業が増えていることから、その潜在需要は大きいと認識しています。

今後は太陽電池による発電から売電に至るまでをサポートすることにより、お客様とともにエネルギー事業

を拡大していきたいと考えています。

—IoT関連への注力も行われていますね。—

IoTの普及において、当社は、デバイス、ネットワーク、AIの解析までセットでユーザー企業に提案することが可能であり、そこに当社の優位性があると考えています。

アンテナやセンサーなどの部品、通信機器、さらに子会社の京セラコミュニケーションシステム(KCCS)においては、ネットワーク事業、AIの解析に至るまで、多岐にわたるノウハウを蓄積しています。KCCSが17年から国内で展開する低電力で広範な通信(LPWA)を実現するネットワーク事業Sigfoxにおいては、省電力でデータ送受信を行えることから、さまざまな分野において活用が進んでいます。

今後、グループ内での事業連携を深め、デバイスからネットワークまで全てをつないでいく役割を担い、IoTの普及に貢献していきたいと考えています。

—一方で、事業売却や撤退などはあまり伺ったことがありません。売却や撤退などについての御社の基準は何でしょうか。—

定量的な基準は設けていませんが、現在展開している事業とのシナジーを考慮しています。例えば通信機器事業は、IoTや5G、ADAS(先進運転支援システム)などに関する事業展開において、当社が保有している多くの製品や技術の連携により、さまざまな事業機会

IoT関連への取り組み

一般家電、工業・産業用途への普及を想定、市場の年率2桁成長を継続的に見込む



部品／通信機器／ネットワークサービス
京セラグループの総合力でIoT関連事業を拡大

が見込まれます。これまで培ってきた通信機器関連の技術に加え、外部との連携も強化し、京セラにしかできない事業展開を進めたいと考えています。

—非常に幅広い製品を展開されていますが、今後、資金を傾けて増強していく注力分野など、ございますでしょうか。—

注力する分野としては、今後の発展が見込まれるIoTやADASなど様々です。これらの分野ごとに、現在、マーケティングと研究開発のプロジェクト組織を発足し、事業拡大に向けての活動を強化しています。さらに、ソフトウェア関連の研究開発と、オープンイノベーションの強化を目的に、2019年に、横浜みなとみらい地区に新たな研究所を立ち上げることも決定しました。今後、新事業の創出に向けて研究開発をさらにスピードアップしてまいります。

—今後の株主還元に関する考えをお教えてください。—

利益成長を図り、株主の皆様へ還元しようと考えています。そのため、設備投資や研究開発投資、M&A等の成長投資を積極的に行ってまいります。配当については、目安とする配当性向を設定しており、17年3月期からは、従来の「30%以上」から「40%程度」に引き上げています。また、18年には10年ぶりとなる自己株取得（400億円）も実施しました。増配、自己株取得とともに、どの時期に実施すると明言はできませんが、さらなる株主還元の充実に向けて、今後も検討を進める考えです。

—最後に、投資家へメッセージをお願いします。—

当社は経営の根幹に『京セラフィロソフィ』を据え、『人として何が正しいのか』を常に問いかけて仕事にあたっています。そういう観点から見れば、昨今、国内企業で起きている製品データの偽装などの不正行為は「起きない」「起こせない」「見逃さない」企業風土が当社には培われていると考えています。

19年3月期は今後の事業採算の改善や成長発展のための一時的な費用により、利益の伸びが低水準にとどまる見通しです。投資家の方々にもご心配をおかけすることになりますが、2021年3月期の目標の達成に向け、来期以降の当社の飛躍を期待していただければと思います。

—本日はお忙しい中、貴重なお時間をいただき、誠にありがとうございました。—

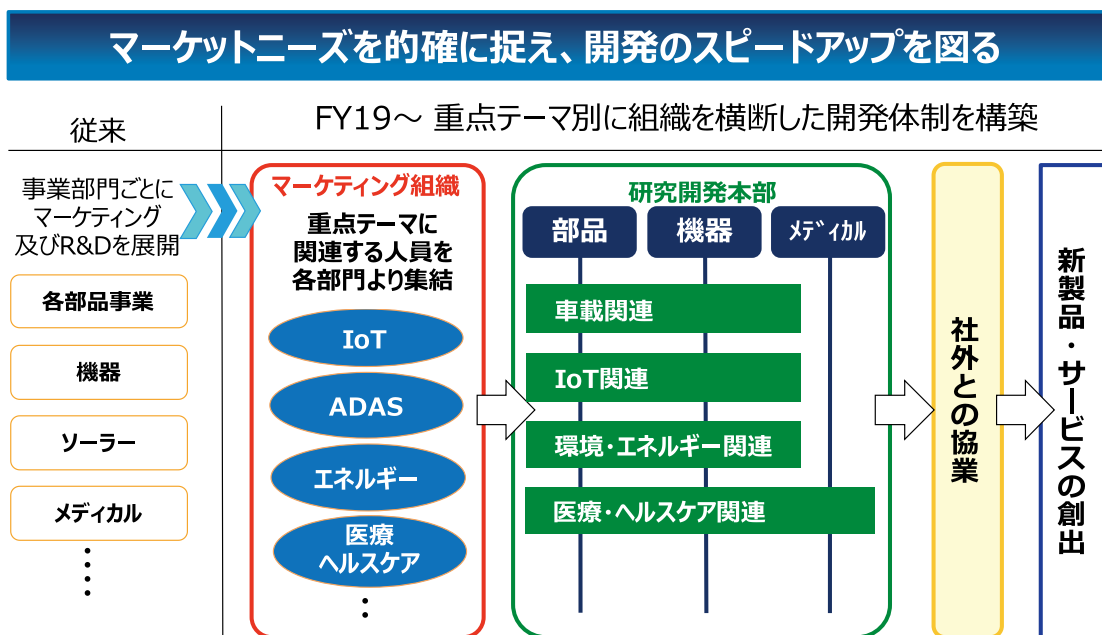
(細井 秀司)

京セラ(6971・東証1部)

国内大手の電子部品メーカー。ファインセラミック部品が祖業だが、プリンターや携帯端末など、最終製品まで手掛ける。事業の深掘りと、周辺事業に対するシナジーを求め、M&Aには積極的な姿勢を見せる。

19年3月期の会社予想は、売上高1兆6,500億円(前期比5%増)、税前利益1,350億円(同4%増)。11月に550億円の損失計上を公表しており、それを考慮している。

新規事業創出に向けた研究開発体制の強化



(出所)会社資料